

「『論語』に学ぶリーダーシップ」



守屋 淳 (もりや あつし)

作家、グロービス経営大学院特任教授

早稲田大学卒業後、大手書店勤務を経て『論語』や『孫子』『韓非子』などの中国古典や、渋沢栄一などの近代の実業家をテーマにした著述や講演、研修を行う。トロント大学倫理研究センター客員研究員（2018年）。現在、グロービス経営大学院アルumnナイスchool特任教授。編訳書『現代語訳 論語と算盤』（渋沢栄一 ちくま新書）は70万部超、著書『最高の戦略教科書 孫子』（日経BP）他多数。

【この講演は、令和7年2月8日の第42回行政研修（課長補佐級特別課程）において行われました。】

本日の講義を担当する守屋と申します。どうぞよろしくお願いいたします。今回は、中国の古典の論語をもとにして、基本的には、良いリーダーとはどのような人かというお話をする予定ですが、なぜ中国古典を学んだほうがいいのかについても簡単にお話したいと思います。少なくとも歴史の荒波にもまれても残ってるから良い教えであると言うこともできるのですが、ロジカルに見ても学んだ方が良い理由があります。

『東洋』とは

まずは大きいところからお話しします。中国古典をよく東洋思想って言いますが、『東洋』という言葉は新しい言葉で、古典には出てきません。近代以降に定着したものです。また、オリエントとオクシデントとも言いますが、これらは同じものなので、アジア＝オリエント＝東洋、ヨーロッパ＝オクシデント＝西洋となります。

このアジアとヨーロッパの境界線は、一本の線で引くことができます。まず、ロシアが二つに分かれます。ウラル山脈で、ウラルの西側をヨーロッパ系のロシア、東側をアジア系のロシアと言います。さらにカザフスタンの国境を通り、コーカサス山脈を通り、黒海を抜けて、トルコのボスポラス海峡を通過して地中海を抜け、紅海へ。これがアジアとヨーロッパを分かつ線になります。

今のトルコからイラク辺りにあった古代アッシリアの人たちが、ASU って書いてアシュールとかアスって読む言葉が、「日の上る」の意味で、それがアジアの語源になったとされます。結局ヨーロッパ目線で、ユーラシア大陸で自分たちの住んでる領域をヨーロッパと呼び、残りのところを全部ひっくるめて、自分たちよりも遅れた東の日の上る地域っていう意味で、アジアって呼んだという話です。当然アジアがやたら大きくなります。

また、ヨーロッパっていう言葉はそのまま使えるんですけど、アジアとか東洋という言葉は、本当は単独では意味のない言葉です。ヨーロッパや西洋というと、キリスト教、ギリシャローマの伝統、ゲルマンの精神と言った、一つに考えられなくもないものと言われ、実際ECとかEUを創るときに、散々この三つの要素が強調されたのです。だからギリシャ危機のとき、散々自分たちの統一の象徴に使っておきながら、財政破綻を起こした途端に切り捨てられるのかという話になったのです。

一方アジアは、ユーラシア大陸の残りの地域って意味しかありませんので、大きいところだけでも、今イスラムですが砂漠地帯、遊牧地帯だった中央アジアステップ地方、インド、中国、細かいのを入れればもっといろいろありますけど、全く毛色の違う文化圏、文明圏がごちゃ混ぜになっています。東洋と言ったところで、その内のどこの話ですかって、本来は意味のない言葉なのです。だけど我々もアジアとヨーロッパって使うじゃないですか。私も使うこともあります。何でそう使うようになったのか。これは、近代という時代の問題なのです。ヨーロッパというのは、中世世界ではど田舎だったのです。中世で一番栄えていたのは、中国であり、オスマンだったんですね。ところが、そのど田舎だったヨーロッパが17世紀以降、戦争をやりまくる。日本の戦国時代と同じで、強い戦国大名が各地にニョキニョキ出来たじゃないですか。戦争をやりまくったことで、ヨーロッパでは戦争に強い大国がニョキニョキ出来上がっていく。一方その頃、アジア側はとても平和だったのです。

さらにここに産業革命が起り、経済力がついた。経済力と軍事力が、他の地域に比べてヨーロッパが突出し、その力が19世紀以降、外部に向かう。植民地獲得競争が行われ、その結果ヨーロッパが、世界の中心になり、他の地域はその真似をしないと生き残れない状況が

できてしまった。我々はその影響を無意識に受けて、世界の中心であるヨーロッパとそれ以外の遅れたアジアという二分法が刷り込まれてしまい、アジアとヨーロッパという語を使っている。そういう見方ができるのです。

中国の文明、学術の特徴

ここからは、アジアの大きな一角を占める中国の特徴をお話します。皆さんは四大文明をエジプト、チグリス・ユーフラテス、インダス、黄河文明と学んだかと思います。今は黄河文明ってあまり使わず、中国文明とか河江文明って言いますが、この四大文明の中で、中国文明だけが唯一持っている特徴って何でしょうか。

それは、他の三つが他民族の侵入によって滅んで、継続できていない。一方、中国文明だけは長い歴史の中で、同じ場所で、長い文明の歴史を保ち続けていることです。

また、日本にも韓国にも、イギリスにもフランスにも文化や文明がありますが、そういった世界全ての文化や文明の中で、中国だけが唯一持っている学術的な特徴があるのですが、それは何でしょうか。

それは、紀元前841年から現在に至るまで、年月が判かる歴史の記録を残し続けていることです。こんな文明は他に一つもないです。紀元前841年とは何かというと、史記という歴史書、これに年表が付いていまして、太古から事柄が並んでいるんです。年号が付き始めたのが紀元前841年ですが、以後、例外もあるんですけど、ある王朝が滅ぶと次の王朝が前の王朝の歴史を編さんするという形で、延々歴史の記録を残し続けている。そういうことをやっているのです。ちなみにヨーロッパにもヘロドトスの歴史とかトゥキディデスの戦史とかがあるのですが、あくまで単発、切れ目なく続けているわけではないのです。

中国の学術にはもう一つ特徴があります。それは実学という特徴です。この言葉は使う人によって少し意味が変わり、福沢諭吉は医学とか工学とかを実学と言っていたのです。しかし渋沢栄一は、中国古典を実学と言っています。渋沢の実学の意味は、どうすれば社会や組織を良くするのかというテーマで書かれているものということです。

確かに今日話す論語、他に孟子、墨子、韓非子、いろんなこと言っていますが、ほとんどに共通するのが、どう社会や組織を良くするのか、そういうテーマなんです。この歴史と実学が中国の学術の大きな特徴です。

中国の場合、この学術を担ったのが、士大夫と言われ

る人達、今で言うと政治家、官僚です。皆さんが学術を担ったらどうなるか考えて下さい。例えば政治家とか官僚の人に本を書いてくださいっていうと、どう日本や日本社会を良くするのか、そういうテーマで書くでしょう。

そして中国人が歴史を残した理由はいろいろありますが、後世に教訓を残したいからというのがあります。歴史は繰り返しません、似たパターンを踏むことは多々あるのです。そういうものに関しては、過去の記録が、問題を解くために、必ず役に立つので、頑張って残したということです。中国古典を学ぶ意味の一つが実学だからということです。

どう社会や組織を良くするのかというテーマには、当然それを率いるリーダーはどうあるべきなのかというテーマも入ってきます。そこに示される原理原則は、時間や空間を超えて通用する面を持っています。ディズニーが新作を作るとか作らないか言っているスターウォーズ、あれは遙か彼方の遙か昔の銀河の話ですね、だけどやってる内容は日本の戦国時代物とあまり変わらない内容です。我々も観て、まあそんなもんだよねと思ってかえってくるわけです。あれが人間かどうか分からないですけど、結局人間は、脳の構造が変わらない限り、その織りなす模様もほとんど変わらないということでしょう。だから古代の天才的な人達が見出した原理原則は、今でも役に立ってしまうということになるんです。

論語について

ここからはこの実学の中心である、論語についてお話ししていきます。

まず論語の基本ですが、論語というと孔子が書いたとされますけど、孔子は書いてないんです。孔子の死後約100年経って、その教えがバラバラになることを恐れた、おそらく孫弟子とかひ孫弟子たちが残された記録を持ち寄って、編集したのが論語の最初の形だろうと言われてます。

その内容は、今から約2500年前、中国の春秋時代末期に活躍した孔子、本名は孔丘と言い、あだ名、ニックネームが仲尼です。孟子とか墨子とか、他にも子がつく人、いろいろ出てくるんですけど、子って先生の意味なんです。だから孔子って孔先生って意味です。その孔子と弟子たちの言行録です。

伝統的文化的な学びと 近代的文明的な学び

今我々が「学び」とっているものには二つのタイプがあります。一つが、伝統的文化的な学びというべきもので、ある集団があったとすると、その集団は集団の価値観に合った人、その集団に貢献できる人を育てようとする。それがこの学びです。これは、歴史的には太古から人類が集団を作るとき、その集団内でやってきた学びの形です。例えば古代だと家族とか、親族、血縁集団、今なら地域の集団、職場の集団で、中世ヨーロッパでもカトリックの教会がこういうことをやってました。皆さんの職場の新人教育もこういう面あると思うんです。皆さんのところに新人が入ってきたら、皆の職場の価値観に合い、かつ皆さんの職場に貢献出来る人を育てようしますよね。そういう教育がこれに当たるのです。特徴としては知識も教えますけど、それよりも価値観の刷り込みをします。

もう一つが、産業革命以降イギリスで流行って、その後世界中に広まった、近代的文明的な学びです。今ここでやってる学びもこちらの形で現在の主流です。一つの教室に不特定多数の人を集め、講師が教える。知識を聞いて覚えていくというもので、定量的な知識を扱います。後発であるこの学びが世界中にばらまかれる契機となったのが、シカゴ大学の教育学者ボビットで、彼は科学的労務管理法としてのテイラー・システムをモデルに、教育カリキュラムを理論化しました。テイラーってご存じですかね、経営学者のドラッカーがベタ褒めしている経営学者で、どうやったら労働者の働き方がより効率的になるのかを考えた人です。教育学者のボビットもその影響を受け、テイラー・システムをモデルにして、「子ども」は「原料」、「理想のおとな」は「生産物」、「教師」は「エンジニア」、「教育目標」は「生産目標」、「テスト」は「品質管理」に比定されるものとして組み立てた。すなわち、教育とは大工場と同じく、流れ作業によって段階的に、効率的に到達するシステムとして構成されるべきであると考えられたのです。このカリキュラムの原理は、1920年代から30年代にかけて、産業の大量生産方式の発展に重なるようにして、世界中の教育システムに拡がって行って、今、我々が学びと聞くと、この形が当たり前と思うようになったということです。

論語における「学び」

歴史的には、例えば日本の寺子屋教育、これは完全に

個別指導で、伝統的文化的な学びです。一人一人テキストは違うし、同じテキストでも進度が全く違う。孔子や論語の学びも、こちらの学びに近い面を持っています。

『過ちに気がついても改めない、これがほんとうの過ちだ（過ちて改めざる、これを過ちという）（論語 衛霊公篇）』。

有名な言葉で、私も「これいいなあと、胸に沁みるなあと」思うんですけど、これって近代的文明的学びの観点からすると、結構変なこと言ってるんですね。論理式に直すと、まず、孔子は「過ちは過ちではありません」と言ってるんですね。これで論理性が飛びます。そして「改めない過ちこそ、過ちである」と言ってるんです。皆さんの部下がこんなこと言ってきたら、多分「お前もう少し論理的に言えないの？」って言ってもおかしくないことを孔子は言ってるのです。

しかし、孔子は論理性や合理性を無視してるわけではないのです。論語には論理性や合理性を重視すべきとする問答も多々あります。要は、それ以上に重視する要素があるということです。それは何か。共感や一体感、信頼、感情的な繋がり、納得を重視することでそれが故の言葉なんです。

何故このような要素が出てくるのか。それはこの学術を作ったのが、政治家や官僚ということに関わってきます。そもそも政治家や官僚、人の上に立つ人間というのは、国民や部下から共感や信頼、感情的な納得をうまく引き出さないと、支持されないし、うまく回していくことができない。共感できるようなことをうまく言えないと、政治家、官僚、人の上に立つ人間は国や組織を回していけないんです。

もうちょっと厳しいこと言っているのが次です。

『立派な人間は、正しい道理を守って約束には義理立てしない。（君子は貞にして諒ならず。）（論語 衛霊公篇）』。

ここに出てくる『貞』という漢字は、貞節っていう熟語もあるんですけど、正しい道理みたいな意味です。もう一つ『諒』って出てきます。これよく人名にも使うんですけど、約束を守るという徳目です。孔子言うんです。「立派な人間は約束破っちゃうんだよ。正しい道理のためには」。こういう言い方をするんですね。

皆さんが、皆さんの職場の人事担当者だったとします。皆さんの職場の重要なポストが空いたので人事担当

者として後任を決めるとして、職場を見回して、こいつ良さそうだって人がいたので、「お前あのポストに就けてやるからがんばれ。」と約束したとします。ところが1週間後、先に約束した人よりもっと適任だという職員が見つかったとします。さあどうするか。孔子の言葉から言えば、「約束なんか破っちゃいなさい、より組織のためになる人間を選ぶのが、立派な人間のやることだ。」です。だけど不思議に思うわけです。「では約束破れた方ってどうなるの。大変なことにならないの」と。そこで孔子の言いたいことはこうなんです。「例え約束を破ったとしても、あの人にはついていこう。あの人には文句言わずに従っておこう。そう思われるレベルにならないと、本当の意味で、人の上に立つていうことにはならないんだ」。めちゃくちゃ厳しいことです。

官僚だと例えが難しいので会社で例えと、会社で考えるとよくある話です。会社って良い時も悪い時もあるんですね。悪くなるとボーナス出せません、給与カットします、事業所潰しますって言わなきゃいけないわけです。その時、「ふざけんな、逆らってやる！」って言われる社長さんと、「あの社長の言うことなら黙って従っておこう」って言われる社長だったら、それは後者の方がパフォーマンスが良いに決まってるわけです。だけどこの言葉、皮肉な言葉なんです。古今東西、信用される人間の元は、約束守ることです。約束破るやつは信用されません。だけど孔子は言うんですね。「それはレベルの低い信の形でしかないんだよ。本当に人の上に立つのであるならば、例え約束を破っても、あの人にはついていこう、そう思われるレベルになんないとか駄目なんだよ」。どうしたら、そんなレベルの人間になることができるのか。そのなり方に、論語の学びの一番中核の部分がありますので、それを説明していきます。

『為政者が自分の姿勢を正しくすれば、命令するまでもなく実行される。自分の姿勢が間違っていると、どんなに命令しても人はついてこない。(その身正しければ、令せずして行なわる。その身正しからざれば、令すといえども従わず。)(論語 子路篇)』。

平たく言うと、皆さんに2人の上司がいたとします。Aさんは、道徳の知識はあるけど、品性下劣だったとし、Bさんは、道徳の知識はないけど、人格者だったとします。すごく極端ですけど、どちらの上司について行きたいですかという話です。これは絶対Bさんですよ。Aさん最低の上司です。どんな良き知識も、それが

頭の理解で終わってたら駄目なんです。それが人柄や行動に反映されて初めて人ってついてくるという話です。

ただし、これをよく読むと、結構おかしなことを言ってるんです。後半部分は正しいんです。自分の姿勢が間違っていると、どんなに命令しても人はついてこない。確かに遅刻の常習犯の上司が部下に遅刻するなって言っても、聞いてもらえるのか。聞いてもらえませんよね。これは正しいんです。問題は前半ですよ。「為政者が自分の姿勢を正しくすれば命令するまでもなく実行される」。上司が遅刻しない姿を見せてると、遅刻の常習犯の部下の遅刻って直るのか、直りませんよね。その意味では、結構すつとんきょうなことを言ってる言葉なんですけど、これを成り立たせる仕組みも論語の中にあるんです。それを今から説明していきます。

知識があることと人柄や行動に反映していることを分けたように、学びも、知識を頭に入れることと、それを人柄や行動に反映させることの二つに分けます。孔子は両方を重視したんですけれど、論語の中で出る「学び」は後者に重点がかかっています。

『君子は食べ物や住まいについて、ことさら贅沢を願わず、行動は機敏に、発言は慎重を旨とする、そして、立派な人物を見習って我が身を正すのである。こうあってこそ、学問を好む人間と言えよう。(君子は食飽くことを求るなく、居安きを求るなく、事に敏にして言に慎み、有道に就きて正す。学を好むというべきのみ。)(論語 学而篇)』。

注目すべきは学問を好むという内容の中に、「先生に教わるのが好きです」とか「本を読む」とか一切書いてないんです。書いてあるのは、欲望を抑えましょう、きちんと行動できるようにしましょう、発言は慎重に、立派な人物を見習って品性・品格を磨きましょとしか書いてないのです。それをさらに端的に言ったのが次です。

『顔回っていう弟子がいました。この者こそ学問好きと言える男で不愉快な感情を他人に見せず、同じ過ちを二度と繰り返しませんでした。(顔回なる者あり、学を好む。怒りを遷さず。過ちを弑びせず。)(論語 雍也篇)』。

顔回というのは孔子の一番弟子ですが、早くに亡くなったんで、それを述懐した言葉です。このポイント

は「怒りを遷さず」、要はやつ当たりしないってことです。そして「同じ過ちを二度と繰り返しません」です。一番弟子の学び好きの内容が、八つ当たりしないことと、同じ過ちを繰り返さないことの二つなんです。

今でいう「学び」とは意味が全然違うことがよくわかると思います。

先に品性・品格って言葉を使ったんですが、ここに、品性・品格の条件が出てきます。これには三つあります。

まず1番目が、「怒りを遷さず」にあったように、感情のコントロールができないと駄目です。「あの人ヒステリーだけど人格者だよ」はないです。今、「怒り」って言いましたが、最新の認知科学では、そのような感情がないと、人間はモチベーションが持てない、そして優先順位付けができなくなるそうなんです。

怒りも確かにモチベーションの元です。だけどモチベーションにしていいい怒りと、すべきじゃない怒りってあるじゃないですか。例えば、今、世の中には貧困で苦しんでいる子どもがたくさんいると、「何でこうなったんだと、俺は怒ってんだと、何とか変えてやる!」。これは良い怒りのモチベーションですよ。だけど「同期が俺より早く出世しやがって許せない、足引っ張ってやる」。これは悪い怒りのモチベーションですよ。良い方はモチベーションにするが、悪い方はしない、これも感情のコントロールに入るわけです。

さらに2番目、同じ過ちを二度としない。これは行動あってのもので、あえて言えば成長できることなんです。「あの人、口ばかりだけど、人格者だよ」とか、「あの人、成長できないけど、人格者だよ」とってないです。ちゃんと行動できて、成長できないと駄目なんです。

プラス3番目、『徳』を身につけていることが必要なんです。『徳』って何なのか、論語の中で、『徳』はいろんな意味で出てきますが、この文脈で出てくるのが、対人関係の中での良い行動のルールという意味です。さっき『諒』って出てきました。これ約束を守るっていう徳目なんですけど、これも対人関係の中での良い行動のルールじゃないですか。遅刻しないとか、借りたものは必ず期日に返すとか。これが頭の理解で終わっているのは駄目なんです。「分かっていたけど出来ませんでした」では駄目なんです。それが無意識レベルまで落ちて、当たり前のようにできて、当たり前のように遅刻しない、当たり前のように期日までに借りた物を返すというふうになって初めて『徳』が身についた。これは修身とか修己と言ったりもします。

この『徳』には、特徴があります。『徳』は後から身につけていくものとされているんです。

『徳とは、身につけるものをいう（徳は得なり、身に得るなり）（礼記 楽記篇）』。

これは礼記という古典の一節で、有名な言葉です。どうということかという、我々が社会に出ると、いろんな役割を任される。例えば皆さんが出世したとします。そうすると、「俺このポジションをこなすためには、こういうスキルが足りない」とか「こういう人格が足りない」ということが起こる。会社でいうと、部長クラスになると威厳が必要ですが、威厳不足の人が今すごく多いです。威厳も徳目の一つなんです。そして自分が社会的に与えられた役割を果たすために、後から身につけていくもの全てが『徳』ということになるんです。

中国古典では、そもそもその人が生まれたとき、天から与えられたものがあると考えています。それは『性』っていいです。『性』って訳すとしたら「らしさ」なんです。男性は男らしさなんです。個性はその人らしさ、人間性は人間らしさのことなんです。この「らしさ」は最初から天に与えられているんです。

『天が与えたものを「性」と言い、「性」に従うことを「道」と言い、「道」を身につけることを「教」という。（天の命ずるこれを性と謂い、性に率うこれを道と謂い、道を修むるこれを教えと謂う）（中庸 一章）』。

要は天が与えてくれた自分らしさを基にして、自分の進む道を決めましようと言ってるんです。そして、進む道の中で、社会からいろんな役割が与えられる。それを果たすために、新たに身につけるべきスキルや人格を『徳』と呼ぶ。こう考えるとわかりやすいです。「学び」が職場の新人教育と近いという話をしましたが、その話と繋がってくるのです。

先に学びのタイプが二つあると話しました。日本は戦後、近代的文明的な学びを支柱に据えた公教育をやってきた。しかし、日本の教育って戦後一貫して伝統的文化的な学びもやってきました。日本の公教育の特徴は、海外との比較でいうと、人格教育も完全に請け負っているってことなんです。例えばヨーロッパ、国によっても違うんですけど、ドイツとかフランスでは学校は知識しか教えません。人格教育は家庭でやってくださいと完全な切り分けになっています。イギリスとかアメリカは人

格教育、教育っぽいことも少しは学校でやるんですけど、人格教育の主体は、家庭であるという社会的合意が成り立っているとされているのです。

ところが日本では、教育基本法の第1条に、日本の教育は人格の完成を目指しますって書いています。だから、日本の先生って付きっきりなんです。登下校の時間、学習の時間、休み時間、掃除の時間、給食の時間。イベントの時間ひたすら付きっきりなんですね。生徒が下校した後に万引きやっただとして、捕まるとなぜか学校に電話かかってくるんです。すでに就業時間が終わってるはずの先生が、それを聞いて「すいません。」って謝って引き取りに行くみたいなことが当たり前に行われている。

最近で言うと、道徳を特別な教科に格上げするとかしないとか議論してたわけです。私も自民党の教育審議会に行って話したりしました。こういった流れから、「いやいや、やっぱり伝統的文化的な学び、大切だね」と、「論語は良い教えだから、小学生に暗唱をさせた方がいいよね」とか言う人もいますが、私は基本的にはそれには反対です。何故か。論語に限らず、どんな良き教えも、人が作ったものである限りは、良い面もあれば悪い面もあるんです。悪い面を知った上で良い面だけ使おうとするならば、うまく使えもするんですが、悪い面を知らないまま、ないしは見ないようにしたまま使っていると、結局悪い面に足を取られるのが歴史の傲いだからです。

論語の良い面、悪い面は何かというと、私は、今説明しているリーダーについてのところが一番良いと思っています。一方、悪い面は、これは最後に課題として話しますが、大枠で言いますと、明治時代に啓蒙思想家の西村茂樹が、「明治で近代化と皆が言ってるけど、それだと国が一つにまとまらなくなる。ぜひ論語などの教えを取り戻して、教えるべきである」と主張したのですが、同時に論語には問題があるとも指摘しています。西村によれば問題点は三つあり、「1番目が男尊女卑すぎることで、2番目が年寄りや目上の人間に都合が良すぎることで、3番目が保守的すぎて、新しいものが出にくいこと」と言ってるんです。これらは、今に至っても日本社会が抱えている課題そのものです。後で説明しますが、日本人は論語の価値観の刷り込みがすごいんです。こういう価値観は容易に脱却できないので、「この問題をさらに100年も続けたいのか」と言いたいんです。だから小学生に暗唱させるというのは賛成できません。私は、教えるならいい面も悪い面もきちんと教えましょうという立場になります。

論語に学ぶ、リーダーになる方法

論語の価値観は、さらに別の価値観を生み「良いリーダーのなり方」に至ります。次は子貢という弟子が、学問に疲れてしまったときの問答です。

『子貢が学問に疲れ、孔子にこういった。「どこかで一休みしたいのですが」、孔子は答えた。「人生に休む所などないのだよ」、「では、私はどこにも休めないということなのでしょうか」、「いや、ご覧、お墓には高いのあり、大きいものあり、丸いのあり、広々としたものあり、とさまざまだが、あそこそそ休む場所なのだよ」。(子貢学に倦む。仲尼に告げて曰く、「願わくば息う所あらん」。仲尼曰く、「生には息うべき所なし」。子貢曰く、「然らば則ち賜は息うに所なきか」。仲尼曰く、「焉あるのみ。その瘠を望むに牽如たり、牽如たり、墳如たり、冢如たり、則ち息う」。) (列子 天瑞篇)』。

ブラック企業の上司と部下の会話みたいですけど、ここから生涯学習っていう考え方が出てくるんです。近代的文明的な学びの場合、テストによる習得度の判定が可能です。そして合格した後、学び続けるかどうかは本人次第ってところがあるんですけど、伝統的文化的な学びってキリがないんですよ。感情のコントロール、行動あつてのもの、言うのは簡単ですけど、これ簡単にできません。ましてや全ての『徳』を身につけるには幾ら時間があっても足りないのです。良いリーダーになるには、死ぬまで品性・品格を磨きましょうという話になっちゃうんです。では孔子って本当にそんなことやってたのか。

『私は十五才で学問に志し、三十で自立し、四十で迷わなくなった、五十で天命を知った、六十で他人の意見を素直に聞けるようになった、七十で欲望のままに振る舞っても、ハメをはずすことがなくなった。(吾、十有五にして学に志す、三十にして立つ、四十にして惑わず、五十にして天命を知る、六十にして耳順う、七十にして心欲する所に従いて矩をこえず。)(論語 為政篇)』。

これ逆から読むとわかりやすくなります。逆から読む

と、「孔子でさえ、14歳までは学問に志さなかった、29歳まで自立できなかった、39歳まで迷いっぱなしだった、49歳まで天命を知らなかった、59歳まで他人から忠告受けてバカヤローと思っていた、69歳まで欲望のままに振る舞うとハチャメチャやっていた」ってことなんです。なんか、孔子が一拳にそこら辺の普通のおじさんみたいになっちゃうんですけど、ただ、孔子のすごいのは幾つになっても、自分の欠点を自覚して、直し続けたということなんです。これが我々だと、「もう40過ぎたから何言っても無駄よ」と言われちゃうんですけど、孔子はそういう欠点がなかったってということなんです。

こう言うと「死ぬまで品性・品格を磨け」とか、めんどくさい教えだと思われそうなんです、実はそうじゃないんです。だから論語は、今に至るまでそれなりの人気を誇っているんです。確かに抽象的な徳目を身につけようと頑張っても、三日坊主で終わるのが関の山ですが、身に付け方があるんです。代表的なものが次です。

『ああ、私もすっかり気力が衰えてしまった。周公が夢に現れなくなって、もうどれぐらいたったことか。(甚だしいかな、吾が衰えたるや。久しいかな、吾また夢に周公を見ず。)(論語 述而編)』。

これがどういう話かということ、孔子が若いときから憧れていた歴史上の人物がいます。今っぽい言葉を使えば推しの歴史上の人物がいたんです。周公、周公旦とも言ったりします。孔子から四、五百年前の人なんですけど、孔子が大変憧れていて、若いときは毎晩夢に見てたんです。推しの夢を毎晩見てたんですね。ところが年取ってから、あまり夢に見なくなって、「ああ、俺も衰えた」って言ってるのがこれです。何が言いたいのか。『徳』を身につけたければ、憧れの人を持ちましょうって話なんです。皆さんも新人時代に憧れの先輩とか上司っていた方もいらっしゃると思うんですね。そういう人に1歩でも近づこうと鋭意努力する中から自然に身につけていくものなんです。身近にそういう人がいなければ、孔子みたいに歴史上の人物でも良いわけです。政治家で、司馬遼太郎さんの『竜馬がゆく』を読んで、「俺も龍馬になるんだ!」って言うてる人もいますが、それでいいのです。龍馬のようになるよう努力を重ね、龍馬のようなことがちょっとでもできるようになる中から、『徳』は自然に身につけていくものなんです。

さらにこういう言葉があります。

『何かを知っているというのは、それを好きだという境地に及ばない。しかしそれも、楽しんでいる境地の深さにはかなわない。(これを知る者はこれを好む者に如かず。これを好む者はこれを楽しむ者に如かず。)(論語 雍也編)』。

孔子は、楽しんでいる人間が、一番遠く深い境地に行けると言ってるんです。自分が向上する手応えを楽しみましょうってことなんです。スポーツとか習い事を始めた時の楽しさと全く同じです。スポーツ始めて何時が楽しいのか、「うまくなったな」って感じられたときが一番楽しいと思うんですね。同じです。「憧れの先輩に1歩でも近づけた」、「竜馬みたいなことがちょっとでもできるようになった、楽しいな」と思えば、人は楽しみながら、自分を向上させ続けることができるわけです。そして自分を向上させ続けていくと、やがては自分の方が憧れられる立場になるわけです。「あなたが目標なんですと、あなたが憧れなんです」って言われるようになります。これがこの仕組みの最大の醍醐味であると言われてます。

『習ったことを、折りに触れておさらいし、しっかりと身につけていく。なんと喜ばしいことではないか。志を同じくする友が遠路もいとわずたずねてくる。なんと楽しいことではないか。人から認められなくても、そんなことは少しも苦にしない。これこそ本当の君子ではないか(学びて時にこれを習う。また説ばしからずや。朋遠方より来たるあり。また楽しからずや。人知らずして愠みず、また君子ならずや。)(論語 学而篇)』。

これは、雨の日に、電車の駅で、おじさんが傘をゴルフのクラブに見立てて、スイング練習してる姿なんです。周りからはちょっと迷惑なオヤジだとか思われてるんですけど、本人は「コーチから教わったスイング身について嬉しいな、ブンブン」って振ってるんですね。あの姿がこれです。「教わったことが身につくのって楽しいじゃないですか」って言っているのです。そうやってゴルフがうまくなると遠くからゴルフ友達のおじさんがやってきて一緒にプレイしに行くわけです。「『お前うまくなったなあ』とか言い合うのって楽しいよね」ということが書いてあるんです。こういう楽しさを基にすれ

ば、人は、一生涯楽しみながら自分を向上させ続けることができる。そして最後に、「人知らずして愠みず」という言葉が付くことに意味があるのです。

前半は、人が成長する上で必要な要素と読むことができるんですね。人が成長するときに何が必要なのか。まず努力によって成長したとか成果が上げられた体験、簡単に言うと成功体験ですね。これは、特に若いときに必要なものです。逆にこれがないとどうなるのか。「努力？ 無駄でしょう」って人が生まれちゃうんです。国際比較では南米の国の人って「努力？ 無駄でしょ」って答える人の比率がすごく高いんですよ。どうも南米の国は生まれた家の経済力とか地位で努力しても社会的に上昇できないような構造になっているらしいのです。だから「努力したって良いことない、だったら今楽しもうよ。」という話になってしまう。日本がそうならないといいなと思うんですけど、社会に出ると、努力しても、成果が出ないこともよくある。そのとき、後半の、逆境の耐性が必要になるわけです。「人から認められない」という場合にどうするか。ここで心を壊しちゃったら成長できません。忍耐力が必要になります。

確かに社会に出ると、頑張って成功できましたっていうことも、頑張っても成果でませんでしたということもあるんですね。悪くとも自分の気持ちを壊さない。この二つが揃ってこそ初めて人というのは成長できます。そのようなことを表したのがこの有名な言葉だと言えます。

論語と日本人

ここからちょっと話が変わりまして、こういう論語の教えが、どう日本に入って、どう我々の価値観や常識になったのかの話に入ります。

日本で有名な論語ですが、実際は、この教えは世界的には広まらなかったんです。広まったのが、北は万里の長城まで、西は砂漠と高原地帯を超えられませんでした。西も万里の長城の北も遊牧の世界です。南はベトナム、東は日本まで、この狭い範囲だけしか通用しなかったのです。この範囲が何なのか。一言で言うと温暖な農耕文化圏です。

農作業は共同作業が基本です。大雨や台風が来る前に、実った畑からみんなで一斉に刈っていかないと、作物が駄目になってしまう。共同作業が基本の農耕文化圏では、論語の中核的な概念である『和』というものが通用しやすかったと言われています。だから、この範囲では広がったんです。

他はどうなのか。これ北と西が遊牧の世界なんですね。遊牧の価値観は、「他人と違うことをやるのが良い、ないしはカッコいい」のようです。

そして論語が日本にどう入ってきて、どう定着したのかですが、日本に論語が入ってきたのは、3世紀から5世紀の間です。その時は、貴族の基礎教養にはなったんですがそれ以上の広まりはなかった。それは何故か。ほぼ同時期に仏教が入ってきたためです。仏教は宗教なので、個人の死とか不幸に対する説明があるんです。例えば、何故人間は老いや病気で苦しむのとか、何故善人は苦勞して早死にするのとか、何故悪人が長生きできるのかってことに対して、仏教は説明ができるのです。

一方、論語は政治思想なので、そういうことに対する説明ができない。どちらを信じるかとなれば、やはり一般の人には仏教の方が魅力的です。それで、戦国時代まで、学術の主流は仏教であり続けました。徳川の時代になって変わったんです。

石山本願寺とか一向一揆が有名ですけど、ある時期から、僧侶が武装して時の権力に逆らう勢力になりました。徳川幕府の初期の政治的な課題の一つが、いかに仏教勢力を手なづけるかでした。それで導入したのが寺請制度、いわゆる檀家制度です。徳川からの檀家制度の意味は、「お前らに経済的特権やるから、俺達に逆らうな」というバーター取引だと言われています。これは見事に成功します。以後仏教界は完全に保守化してしまう。高校の教科書に出てくるような時代を革新する僧侶は、戦国時代ぐらいまでにしか出てきません。江戸時代以降1人もいなくなるんです。それは何故か。利権をもらってそれを守っていればいいと保守化してしまったからです。

ただ、徳川幕府としては、思想が欲しい。そこに入ってきたのが、論語であり、儒教です。そもそも徳川幕府がどういう体制を作ったのか。それは戦国時代の裏返しと言われています。戦国時代を簡単に言うと「夢をみられるけどリスクも大きい時代」です。敵を切り殺していけば、一国一城の領主になれます、天下人にもなれるかもしれません。だけどリスクも高いという時代だったんです。

これを許していると平和な秩序は絶対にできないですね。徳川幕府はこれをひっくり返したのです。「社会的な上昇という夢は見られないけれども、親の職業を継いでれば生活はできます」。こういう体制を作ったんです。社会の中に徹底した序列をつけ、幕府が武力の威嚇を持って君臨して、お上として秩序を維持しますとしたんです。こういうのに適した教えが論語にはあるんです。

『親を大切にし目上を敬う人間が、上の者に逆らうことはめったにない。上の者に逆らわない人間が組織の秩序を乱すことはありえない。(その人と為りや、孝弟にして上を犯すを好む者は鮮なし。上を犯すを好まずして乱を作すを好む者は、未だこれあらざるなり。)(『論語』学而篇)』。

『斉の景公が、政治のあり方についてたずねた。孔子が答えるには、「君主は君主として、臣下は臣下として父親は父親として、子供は子供としてそれぞれの責任を果たすことです」。(斉の景公、政を孔子に問う。孔子対えて曰く、「君、君たり、臣、臣たり、父、父たり、子、子たり」。)(論語 顔淵篇)』。

ここで気をつけたいのが、論語から派生した儒教は、非常に幅が広いということです。論語の場合、主人公の孔子が乱世に生きた人で、酷い戦乱をやめさせて、平和の秩序を打ち立てたいと思っていた。それで秩序重視です。立派な人間は争うべきじゃないし、上にも逆らうなといった教えが次々と出てきます。ところが、孔子の教えを継いだ、性善説で有名な、孟子では少し変わります。孟子は、上がバカだったら取って代わっていいという、革命思想を唱えます。

もう少し時代が下りますと、朱子学という教えが出て、これは孔子に似ています。秩序重視の教えです。ところがまたその後、陽明学という教えが出て、こんどは行動重視です。「本なんか読んでても世界のことはわからない。現実の中で試行錯誤してこそ人は立派になっていく」のような思想になるんです。

江戸時代には、今言った教えは全て出揃っており、ある意味パッケージ化された教えの中から、自分に都合の良いものをピックアップして使うことができたんです。そこで、徳川幕府は秩序維持に都合のいい論語と朱子学を取り入れた。それで260年ぐらいうまくいったのですが、最後はグダグダになって、幕末の志士と言われる人達が、孟子の革命思想と、陽明学の行動ありきの思想を取って、明治維新を実現したんです。

明治になって「近代化だ、欧米化だ」となり、論語や儒教の教えはもういらなくなるかと思ったら、そうではない。明治の初期は非常に混乱しており、実は、幕末の一揆の数と明治の一揆の数を、同じぐらいの期間で比較

した研究では、圧倒的に明治の方が多い。我々が今思っている以上に、明治の初期の社会は混乱を起こしていた。そんな時に、激しい変革を行うと、社会がまとまらなくなる。そこで論語や儒教の教えをもう1回取り戻して、まとまった社会をつくるべきだと主張する人たちが出てきた。これを復古主義者って言います。一方、「日本を近代化して、欧米に迫っていかないと、国が残らなくなる」と言って、近代化をガンガンやろうとした。これを近代化主義者っていい、旗頭が福沢諭吉になります。

それで、この近代化主義者と復古主義者のせめぎ合いの中から、多くのことが決まってきました。教育に関しては復古主義者が優位な形で決着しているんです。有名なのが教育勅語です。これは論語に出てくる徳目を身につけて立派な人間になって、天皇のために尽くすといったようなことが書いてあります。戦後、GHQがいなくなった直後の昭和33年に文部省が学習指導要領の大改訂をやり、トップにきたのが道德教育の徹底で、さっき申し上げた通り、先生はひたすら人格教育をすることになりました。道德教育という価値観としてはどうしても論語的、儒教的なものが入ってくる。それで、我々も無意識に論語の価値観とか常識に染まっている面があるのです。

論語から見る日本の課題

論語に関わる課題について、三つに絞って話をします。まずは「和と同」です。

有名な経営学者のドラッカーの言葉に『「和」の精神こそ、この50年間に今日の日本を築き上げた方々、私が40年前の初訪日以来親しくさせていただいた方々と、その同僚の方々の偉業だった。』というのがあります。彼は、「日本の組織とか会社って和をつくれるからすごい」と言ってるんです。

海外の研究者から見た日本の組織の『和』がどういうものなのか。エズラ・ヴォーゲルは、ジャパニアズナンパーワンに、『日本の企業の先輩が後輩の面倒をよくみる様子は、欧米人の目には「母親のような世話の焼き方」と映るであろう。アメリカでは男が他人に一身上の相談をすることも、その相談に乗ることも、女々しいと思われているが、日本ではそうは思われていない。』としています。これはちょっと極端で、欧米でも先に職場にいる人が、後から入ってきた人たちの面倒をみることはあります。しかし日本のように当たり前のことではなく、徹底しているわけでもありません。日本人は後輩が

来れば後輩を育てて、部下が来れば部下を育ててきたわけです。

確かにこの背景に終身雇用と年功序列賃金があったといえはあったのですが、これをやり続けると、部下や後輩を育てることで、上司や先輩も育っていく。お互い育ち合う中から、組織の総合力を高めていく、これが日本の組織の『和』の一番良いところになります。

ところが、この『和』が駄目な方向にいく場合があるんです。

『君子は、協調性に富んでいるが、雷同はしない。小人は、雷同はするけれども、協調性には欠けている（君子は和して同せず、小人は同じて和せず）（『論語』 子路篇）』。

これは大変有名な言葉です。『和』と『同』と何が違うのか。『和』は、表面上の仲良さとは関係なく、お互いに主張し合うところは主張し、諫言するところは諫言しながら、最後には協調できることを言います。わかりやすいのが、NHKでやっているプロジェクトX。プロジェクトXでは、いい製品を開発するために、喧々諤々やるじゃないですか。部下が上司に食ってかかったりする。だけど方向性が定まるとみんな一丸となって、最後は革命的な製品作りしましたといったような話、これが『和』なんです。

一方、『同』というのは、同質化で、親分が黒いものも白だって言えば、皆が白ですって言うような同質化のことを言うのです。これは、イメージとしては、皆さん「半沢直樹」を観てましたかね、あれの悪役が「同」なんです。とにかく自分の出世のためには、実力者に媚びへつらってなんでもやりますという人、同の方にいった人なんです、それが悪く描かれているんです。

『和』と『同』の何が違うのかというと、目的にしているものの違いです。『和』は、その組織にいる一人一人が、仕事でやるべきことを正しく、明確に自覚してる状況です。プロジェクトXってそうじゃないですか。みんなとにかくいい製品を作ろうという目的があるからこそ、喧々諤々できるし、部下は上司に突っかかるし、一団にもなれるという話です。『同』は、組織自体が目的化した姿です。今のこの組織にぶら下がっていたい。今のこの組織で、今の権力を維持したいと思うのであるならば、それは偉い人に媚びへつらって同質化していた方が、地位や権力を維持できるわけです。日本の組織は、良いときは『和』ですけど、駄目になると、『同』

の方に行きがちです。

2番目は、日本人の法や秩序への態度です。法や秩序に対しても論語的な面があるんです。

『上を犯すを好まず』『臣、臣たり』のような価値観から、日本人は、法や秩序は上から与えられるもので、それが守るべき空気になっていれば、それを守る。与えられた秩序の中で、他人の感情に寄り添いつつ協調していくというのを美徳と考えます。

その一方で、日本の企業も政府も、国際秩序やルールを自分の都合のように作るのがうまくないです。日本人は子供のときから、自分の権利を主張して、自分に都合の良い秩序やルールを作る訓練をしていない。逆に小学校でそんなことをすると、生意気だと先生からつぶされたりするのです。そういう人がいきなり国際会議の場に行って、権利を主張して、都合の良い秩序を作って来いって言われても、うまくできないのです。欧米は考え方が逆です。法思想の笹倉先生は、『東洋では、「法」をまもることに熱心だが、「権利」をまもることにさほど熱心ではない。そもそも、「法」の語は古いが、「権利」の語は、明治期以降である。これに対し、西洋の法生活の特徴は、まず「法」も「権利」も、同じ字であるところにある。例えばドイツ語では、「法」も「権利」も「正しい」も、「正義」も（「右」も）、“Recht”である。』としており、フランス語やオランダ語にも、同じような単語があるようですが、法と権利が同じ単語で表現できるんです。

何故そうなるのか。欧米は、より良き法や秩序は、お互いが権利を主張する中から構成更新されていくという考え方をとるからだそうです。

わかりやすい例がアメリカの訴訟社会です。日本人から見ると、アメリカ人ってなんであんなに訴訟ばかりやってるのかと思います。しかし、アメリカ人からすると、これも社会貢献という意識らしいです。自分が裁判に訴えて権利を主張することで、法や秩序をより良いものに更新するよう役立っている。そういうロジックのようです。実際、アメリカとイギリスは、判例法というやり方をとっており、裁判で、判決が出れば、それが新しい社会のルールになるという仕組みになっています。一方、日本では、いまだに民事の裁判をすると、あいつは町の秩序の攪乱者だと言われて、村八分になるような事例が地方でみられるそうなんです。上から与えられた法や秩序は変えちゃいけない、いい方向に変える場合でも、それは悪だと思ってしまうということなんです。

最近の問題では、法や秩序が現状に合わなくなった場合でも、法や秩序は上から与えられるものなので、自分

じゃ変えちゃいけないとどこかで思っているのか、本体は変えずに運用や解釈、小手先の対処で何とかするということになるんです。憲法問題では、憲法を変えるのがいいか悪いかは置いときますが、例えばドイツでは、西ドイツ時代を含めて戦後、60回憲法を変えているんです。変えすぎじゃないかというくらいです。でも憲法は絶対に守らなければならないものだから、状況が変わって、守れないものになるのであれば、きちんと変えて守れるようにすると考え、変えている。要は憲法を建前化したくないのです。

ところが日本では戦後1回も変えてない。全部運用や解釈で何とかしている。これは、言葉を変えると憲法が建前化しているということなんです。では変えればいいのか。今のままでは、変えた憲法が建前化して、もっと運用がズルズルになる可能性もあります。

要は日本人が憲法を扱う場合、我々がそもそも法や秩序というものをどう考えるのかという国民的な議論をしてからじゃないと、どんな憲法ができてもうまく扱えない。どうせ建前化して、運用でズルズルってことが起こるという話でもあるんです。

これ契約でも同じだと言われているんです。ある勉強会でこの話をしたとき、ある弁護士さんから言われたのが、「交渉もそうです、日本人で交渉する場合、後で揉めそうなことほど別途協議にしたがる」とのことです。最初から運用や解釈の余地を残しておいて、揉めたら誠意をもって話し合おうというような契約書を好むとを言っているのです。ところが、欧米の会社と契約結ぶ場合、後で揉めそうなところほど事前に、徹底的にルールを詰めるらしいんです。それでもものすごく時間がかかり、文書量も増える。欧米との契約書は、下手すると1000枚超えるのがあるそうなんですけど、決まったことに関してはちゃんと守ってくれる。逆に、欧米国から日本の企業への苦情は、事前に細かく決めたのにすぐに例外を求めてくるということだそうです。こういう違いを生んだのも、元をたどると論語というところがあります。

そして3番目が、今出た「本音と建前」の分離です。これも論語の影響という面があります。

『行動に際して、義（公益）を優先させるのが君子、利を優先させるのが小人である。（君子は義に喩り、小人は利に喩る。）（『論語』里仁篇）。』

日本の江戸時代の武士が偉かったのは、この教えを

守ったことだと言われているんです。世界史的に言うと、権力握った階層は必ず財力も握ります。だから、ヨーロッパでは豪勢な貴族文化が花開いた。オペラとかバレエとかお金がかかる芸術が花開いたんですが、日本の武士は本当に貧乏でした。お金がないので武士文化は花開きませんでした。逆に、今大河ドラマでやってる町人文化、商人文化は花開いていった。渋沢栄一は、これを「江戸時代の武士道の成果で一番いいところは、武士は食わねど高楊枝、鷹は飢えても穂を摘まず、腹は減ってもひもじゅうない、こういう言葉に象徴される」と言い換えたんです。言いたいことは、武士は、たとえ満足に食べられなくても、武士の体面を保てば良い、皆さんのために尽くせばいいですと、そういう精神主義があるから立派だという話ですね。

武士だっておいしいもの食べたい、お金も欲しいはずですけど、「いや、いりません」と言えるのがかっこいいという話ですが、ここから本音と建前の分離がでてきます。本音では、お金欲しいんです。美味しい物食べたいんです。でも建前では、「いやいや皆さんのために尽くせるんだったらいいんです」と言ってしまう。

これも良い面、悪い面があるんですけど、大きな問題も出てきます。それは陰湿な嫉妬の感情を抱きやすくなることです。私が本当はお金がガッポガッポ欲しいんですけど、「いやいや公務員様の皆さんのお役に立つのなら、激安の講師料でいい」と本音を抑圧して引き受けている人間だとします。私の横に似たような話をして、とんでもない高額な講師料をもらっている人がいて、それ知ったとします。私はどう思うのか。「あいつ、俺の抑圧した欲望を満たしやがって許せない、後でネットに悪口書いてやる」と思っちゃうんですね。日本人は陰湿な嫉妬の感情を持ちやすくなりがちです。アメリカにはそういう文化、欲望を抑圧する文化がないので、アメリカンドリームって言葉にマイナスのニュアンスはつきません。ところが日本では似たような人を成り上がり者、成金って言います。成り上がり者は、最初はチャホヤされたとしても、何かやらかしたら「追い落としてOK」となっちゃうんですね。

さらに、抑圧されるとどこかで吐き出したいと思う。仕事が終わった後の飲み屋というのが定番なんです。今主流になっているのがネットの匿名投稿です。日本ではネットの匿名比率がやたらと高いです。2014年の総務省調査で、Xの匿名の利用率が、日本では75%を超えています。フランスで45%、それ以外の国はすべて30%台になるんです。日本では、やたら匿名が多く、裏アカという言葉もありますけど、匿名で自分の本音を

垂れ流す、ないしは嫉妬している人間の悪口を書きまくるということが起こってしまう。わかりやすいのがAmazonのレビューで、欧米では実名がほとんどです。だからレベルの高いレビューが並ぶと言われている。日本のAmazonのレビューはほとんど匿名。だからベストセラーを出すと同業者からの匿名の悪口レビューが並んでしまったりするんです。

論語を学んだ方がいい理由

最後に我々が論語を学んだ方がいい理由です。

それはまず、文化的に納得しやすいリーダーになるために役立つということです。結局、日本人が思い浮かべる良いリーダーは、やはり論語的なリーダーなのです。先ほども言いましたが、これが論語の一番良い面だと思っています。

もう一つ重要なのが、今まで説明してきたように、我々は、論語の価値観、常識に無意識に縛られています。そこで、「あなたはこういうふうには縛られていますよ」と聞けば、そこから自由になることができるんです。自由になるとは、それを捨てろという意味ではないです。知った上で、それでも同じ行動を選んでも、良くないところを直しても、全く別の方向に行ってもいい。選択ができるんです。今、企業ではリベラルアーツ研修が流行っているのですが、リベラルアーツの考え方に、「人は学べば自由になれる」という考え方があります。これにはいろんな意味ありますが、自分を無意識に縛るものを知ると、そこから自由になれるということがあります。

そして、論語は日本人を縛っている大きな価値観の一つなので、皆さんの部下とかお客様、皆さんには国民が無意識に何を好み、何を好まないのか知るためにも読んで方がいいです。ということで是非論語読んでください。質問があれば受けたいと思いますので、よろしくお願いします。

質疑応答

○**研修員** ありがとうございます。

今の日本の企業の中でリーダーになる人たちというのは論語を学ばれて、論語の良い面を取り入れられている方が多いのでしょうか。

○**守屋講師** 論語を読んでも人が多いかというと、昔に比べると激減していると思います。バブル景気の頃くらいまでは、中国古典を学んでいる社長さんの数は大変

多かったんですけど、そのあとMBAとか入ってきたじゃないですか。どっちかというとそっちの影響を受けている人の方が多いんです。ただ無意識の影響はものすごく受けてます。だから、今の会社の社長さんとか、減ってはいるんですけども、やっぱり論語的なリーダーは多いですね。

それって、調整が上手いんです。なるべく敵を作らずにどんどん出世して行って、社長になりましたみたいな人が典型的なタイプですね。ただ、今そういう社長さんって、会社をうまくリードすることができにくくなってるんです。変化が激し過ぎて、社内の調整だけで社長になった人は、社外では勝ち残れないんです。それをどうするが、大きな課題になってまして、企業の幹部研修、役員研修とかも結構やっているんですけど、最近の内容は、論語をディスってます。論語も重要なんですけど、そうじゃない面を持たないともう生き残れませんよという話をひたすらしているところであります。

○**研修員** 中国古典に興味があり大変面白かったです。論語から少し離れるかもしれないんですけど、今、論語に学ぶものもあれば、孫子の兵法に学ぶというものもあります。論語で学ぶ意味は教えていただきましたが、孫子の兵法から得られるものとの違いや孫子の他に学んで行くべきものがあれば教えていただければと思います。

○**守屋講師** 今、明治の実業家の本書いてるんですけど、渋沢栄一は論語なんですね。でも岩崎弥太郎の愛読書って、実は孫子なんです。これはすごくわかりやすいんですけど、論語って、政治家目線なんですよ。いかにこう取りこぼしなく、みんなを幸せにするにはどうしたらいいのかが、論語の基本なんですね。だけど孫子は、いかにライバルぶっ潰すかじゃないですか。

渋沢栄一の会社と岩崎弥太郎の会社がガチンコでぶつかると、それは岩崎の方が勝つんです。勝つことに特化してる教えなんです。

その意味では多分今の会社って両面必要なんですね。論語的な視点だけだと、外の会社に多分負けます。だけど、孫子だけの会社は、実は最終的にうまくいなくなることが多いんです。それで私としては両方学んで、秩序の作り方を学ぶのと、勝ち方を学ぶのと、両利きの企業じゃないと生き残っていけないと思ってます。

もう一つ学ぶとしたら、今人気があるのが、貞観政要っていう古典なんですね。要はですね、不祥事を起こした会社があるじゃないですか。その調査報告書に、上に物が言いにくい企業の風土というのが必ず出てくるんです。貞観政要という古典は、いかに下が上に諫言しや

すい組織を作るのかが一つのテーマとして書かれている本なんです。私、今、企業の幹部研修でほとんど貞観政要の話をしてます。なのでぜひ興味あったら読んでみてください。

○**研修員** 論語の考え方に我々はすごい縛られているというお話は確かにそうだなと感じる一方で、今のZ世代とか新しく入省してくるような若い世代をみると、上司の言うことに素直に従わないとか、社会とか組織の考え方に若干反感を持つような人も結構いると感じています。それは、社会的な変化があるのか、あるいは単に我々が年を取ってそういうふうに見えているだけなのか、それともそういう組織の中に入ることで染みついてくるものなのかをお聞きしたいと思いました。

○**守屋講師** 私も企業研修での質問で「Z世代が言うことを聞いてくれないんですけど、どうしたらいいんでしょう」って結構聞かれるんですね。私は2000年以上前の専門家なんで、そんな最新のことがわかりませんって

というのが答えなんですけど、ただそう言ってもあれなので、10代20代前半の人の話を聞きまくったことがあるんです。それで、あくまで私の感想ですが、Z世代の人は乱世に生きてますね。乱世の生き残り方って平時と全く違うんです。何だかんだいって日本はある時期まで平時だったんですよ。競争も激しいし、いろいろあったんですけどでも社会的な方向性としては、ある種平和の枠組みの中で進んでいたんです。でも今、本当に先が見通せないじゃないですか。AIとか出てきて、今後仕事どうなんのって、誰にもわからないんです。乱世では、まず仕える主をコロコロ変えます。バカに仕えてると、自分も死ぬじゃないですか。こいつ駄目だと思つとコロコロ仕えるやつを変えるんです。あと自分の成長が命綱なんです。成長できないと乱世では確実に死にますから。そう考えるとやっぱZ世代ってどうもちょっと乱世っぽいなって思っているところがあります。それはそれ向けの、処遇をしていく必要があるんだろうなっていうのが、私自身の感想です。